

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

平成 28 年 6 月 9 日現在

機関番号：13101

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2014～2015

課題番号：26780202

研究課題名(和文) リモートサービスを通じた価値共創に関する日米比較研究

研究課題名(英文) A comparative study of the value co-creation in remote services

研究代表者

伊藤 龍史 (Ito, Ryoji)

新潟大学・人文社会・教育科学系・准教授

研究者番号：60445872

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,800,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、オフショア化されたコールサービスセンターにおける価値共創を分析した。具体的には、問い合わせを行うオンショアの顧客が、オフショア化されたコールサービスセンターエージェントから提供されるサービスに対してなす評価が、何を鍵概念として形成されているのかを検討した。理論的考察と実証的考察の結果、顧客と対応者の間で「コールサービスセンターのエージェントに関するプロトタイプ」の構築をめぐる、価値共創の程度が左右されているということが見出された。

研究成果の概要(英文)：This study analyzes the value co-creation process between service agents at offshored call service center and onshore customer. Specifically, this study attempts to reveal the key concept for the evaluation by onshore customers toward offshored call service center agents. Theoretical and empirical considerations found that co-created value between agents and customers depends on the degree of similarity between the agents over the phone and the prototypical (from the perspective of onshore customers) onshore call service center agents.

研究分野：オフショアリング研究、経営戦略論、国際マーケティング

キーワード：オフショアリング コールサービスセンター プロトタイプ理論 価値共創

### 1. 研究開始当初の背景

本研究が分析対象としたリモートサービスは、「仕事の分散」現象の一種かつ最新のものである。この現象が経営学の立場から研究され始めたのは、IT や ICT がビジネスで活用され始めた 1990 年頃からであった。1990 年以降、主に組織行動論や人的資源管理論においてバーチャルチームに関する研究が蓄積され始め、2000 年頃からは経営戦略論や国際経営論においてオフショアリングが盛んに研究されるようになった。

IT や ICT のさらなる発達に伴い、最近ではサービスまでもが分散した形で生産、提供、消費されるようになってきている。従来から続く「仕事の分散」研究では主に、離れたアクター同士の相互作用を促進し得る適切な組織づくりに焦点が当てられており、リモートサービス現象の分析にも有用であろう。その一方で、リモートサービス研究は主にマーケティング分野の枠組みに依拠しながら進められているという現状もある。

こうした中、本研究では「仕事の分散」研究の知見を援用しながら、リモートサービス現象の理解を図るという独自の取り組みを展開することを目指した。

### 2. 研究の目的

筆者の知る限り、リモートサービス研究では日本企業や日本の消費者を対象とした分析は行われていない。しかし、日本を対象としてリモートサービスを研究し、その研究結果を国外の研究結果と比較することは、学術的な示唆、実務的な示唆のいずれにおいても意味をもつと考えられる。というのは、ICT を通してサービスが遠隔地から提供されることは国外と同様に日本でもよくみられることに加え、日本の企業や顧客は、国外のそれとは異なる独特の行動様式をもつ傾向にあるからである。

こうした本研究の問題意識は、筆者が 2012 年 8 月から 2013 年 9 月までサンノゼ州立大学で行った在外研究を通じて得たものである。筆者は以前より、「仕事の分散」とりわけオフショアリングに関する研究を行ってきたが、在外研究先の研究者との共同研究や交流を通して、「仕事の分散」を「サービス」や「価値共創」という視点から捉えるという発想、具体的には、マーケティング研究において近年注目を浴びているサービスドミナントロジックという見方から「仕事の分散」を捉え直す、という着想を得た。この着想に基づいて「仕事の分散」研究とリモートサービス研究を合流させるというものが、本研究の目的である。

### 3. 研究の方法

本研究の方法上の特徴は 3 つある。まず、オフショア化された顧客関係管理プロセスに考察・分析の対象を絞り込んだということである。具体的には、オフショア化されたコ

ールサービスセンターに焦点を当て、コールセンターエージェントとそれに問い合わせをする顧客の間の価値共創をモデル化した。その際、「仕事の分散」研究で注目されつつある「問題解決パースペクティブ」の枠組みを応用した。さらには一つの試みとして、より高度な問い合わせ(ソリューション)を想定した場合でも、通常のコールサービスセンターに関する上記のモデルと類似した理解ができるかを考察した。

2 つ目の特徴としては、コールサービスセンターオフショアリングの研究が進んでいる米国の研究者とともに、米国(および英国)における顧客がコールサービスセンターから提供されるサービスに対して行う評価に関する先行研究をレビューし、日本人顧客による評価との比較を行うための下地をつけたことである。

最後の特徴としては、実際にオフショア化されたコールサービスセンターへ問い合わせを行った経験のある(経験があると思われる)日本人顧客を探し出し、インタビューを行い、グラウンデッドセオリアプローチと質的比較分析を併用する形で実施し、理解を図ったことである。

### 4. 研究成果

#### 4-1. 研究成果の全体像

二年間にわたる本研究から、主に 3 つの発見がなされた。第一は、シンプルなコールサービスセンターオフショアリングでもより複雑な問い合わせにまつわるオフショアリングであっても、シンプルな問題解決パースペクティブの枠組みが利用可能であるということを見出したことにある。具体的には、ナレッジ集約型ビジネスサービスを想定し考察を行った。そこでは、受け手側が自身のビジネスプロセスに関して抱えている諸問題について、それを解決し得るソリューションを、受け手側の人材群と専門性に優れたナレッジ集約型ビジネスサービス提供側の人材群が、相互的かつ継続的な関係を通して共創する。こうした高度なサービス提供プロセスは、問題解決パースペクティブに基づく、シンプルなコールサービスセンターにおけるサービス提供プロセスと同様な理解を図ることができるということが明らかになった。

第二の発見としては、コールサービスセンターのオフショアリングにおいて、問い合わせを行う顧客とコールサービスセンターエージェントの間で行われる価値共創を捉える鍵概念を探し出したことである。中でも特筆すべき成果としては、顧客と対応者間で「コールサービスセンターのエージェントに関するプロトタイプ」の構築をめぐる、価値共創の程度が左右されるという点を見出したところにある。具体的には、コールサ

ービスセンターと相互作用をしている顧客は、電話等の向こうにいるエージェントから受けるサービスに関して、自国のプロトタイプ的な (prototypical) コールサービスセンターエージェントから受けるサービスとどの程度類似しているかという点を考慮しつつ、極めて限定的なキューのみに頼りながら知覚 (評価) している。

最後に、当初予定していた実験室実験を実施するまでの概念モデルの構築にまでは至らなかったものの、顧客が形成するプロトタイプの構成要素の分析を行うということが達成された。具体的には、特に日本人顧客がコールサービスセンターエージェントに対してどのようなプロトタイプを形成しているのか (さらにはプロトタイプを構成する諸要素において、日米間で差があるのか) について、オフショアリングされた (であろう) コールセンターに問い合わせを行った経験のある複数の顧客に対してインタビューを行い、導出した。インターネット調査会社に登録するモニター (13,206名) の中から、オフショア化されたコールサービスセンターに問い合わせを行った経験のあるモニターを抽出し、その中から 10 名程度の代表者を抜き出して探索的なインタビューを行った。この調査はあくまで少数に対して行った探索的なものであるが、主に欧米での調査を行った先行研究とは結果が異なっていた。すなわち、日本人顧客の場合は、より少ないキュー (すなわち、電話での問い合わせといった閉じた世界の中からのみ得られるキュー) に基づいて、実際のエージェントが顧客の有するプロトタイプからどの程度離れているかを判断し、自身の評価を形成しているということが見出された。

本研究からは上記のようないくつかの発見事項が得られたが、まだ課題も残されている。そのうち代表的なものは 2 つある。まず、より大規模なサーベイ等を通して、日本人顧客の場合の「オフショアリングされたサービスに対する心情」を測定するモデルをつくることである。本研究から得られた示唆として、オフショア化されたコールサービスセンターに対する日本の顧客による評価は、欧米の顧客による評価とは異なる要因が作用しているようである。したがって、欧米を対象とした先行研究から提示された測定モデルを直接用いることは難しく、日本独自のモデルを構築する必要がある。

もう一つは、オフショア化されたコールサービスセンターに対する顧客の評価における、ブランドの役割 (影響) に関する研究の可能性である。広範な文献レビューを通して見つかったある先行研究によると、コールサービスセンターのロケーションは、オフショアリング企業に名声がある (よく知られている) 場合には、これから始まる音声型のサービスエンカウンターに対する顧客の期待に影響を与えない。しかし、オフショアリング

企業に名声がない (あまり知られていない) 場合、顧客は、コールサービスセンターが本国やそれと類似した国ではなく、類似していないような国にあると考えるときには、提供されるサービスに満足しない傾向があるということが見出されている。この研究は、文献レビューを通して見つかったうちの一つの研究にすぎないが、本研究の見解に照らし合わせると、重要な意味をもつ。すなわち、オフショア化されたコールセンターにおいてブランドは、今まさに相互作用しているエージェントに対する顧客の知覚 (評価) を、オンショアのエージェントのプロトタイプに近づけたり、そこから遠ざけたりするものである。このことを概念的および実証的に検討することが、今後の研究方向のひとつとして考えられる。

#### 4-2. 本研究から得られた実践的示唆

##### (1) ナレッジ集約型ビジネスサービスにおける価値共創について

本研究では、ナレッジ集約型ビジネスサービス (Knowledge Intensive Business Services: KIBS) (以下「KIBS」と表す) における、価値創造を目指した KIBS 提供側と受け手側の相互作用を考察した。KIBS の例としては、(1) IT 関連サービス、技術コンサルティング、エンジニアリングサービス、研究開発コンサルティングなど、(2) 経営コンサルティング、法律サービス、会計サービスなど、(3) 広告、グラフィックデザイン、ビジネス向けメディアサービスなど、が含まれる。いずれにしても、程度の差こそあれ、KIBS 提供側と受け手側の相互作用が伴う。したがって、両者の関係のコーディネーションを多かれ少なかれ必要とする。このことを受けて、本研究では、相互作用のタイプごとに適切なコーディネーション方法を検討することを目指した。

KIBS とは、受け手側が自身のビジネスプロセスに関して抱えている諸問題について、それを解決し得るソリューションを、受け手側の人材群と専門性に優れた KIBS 提供側の人材群が、相互的かつ継続的な関係を通して共創することである。KIBS 提供側に属する人材群のうち、受け手側の人材群 (以下「クライアント」と表す) とのソリューション創造に携わるもののことを「プロフェッショナル」と表現する。

クライアントとプロフェッショナルの相互作用には、距離が入り込む。すなわち、時間、空間、文化、経済などの面で離れたクライアントに対して、プロフェッショナルがサービスを提供することが多くなってきている。本研究では、こうした距離についても考察に含めた。特定の仕事を、距離を隔てた状態にある異なる複数の人材で遂行することについては、分散型ワーク、バーチャルチーム、

および分散型コラボレーションに関する研究において論じられてきた。そこでは、複数の人材によるアクションを意識的に調整する場合は常に、コモングラウンドの形成が必要であるとされる。コモングラウンドとは、共有されているナレッジで、かつ共有されていることが知られているナレッジのことである。

こうした距離を隔てたクライアントに対するプロフェッショナルのサービス提供について、本研究では KIBS における「共同問題設定」に焦点を当て、問題解決パースペクティブを応用しながら検討した。本研究から得られた示唆は下記のとおりである。

まず、問題解決パースペクティブに基づいて共同問題設定を実際に進めようとする場合、高価値の問うべき問題を探し当てるためには、次の質問がコーディネーションの指針となる。すなわち、(1)ランドスケープ内の現在地はどこか、(2)ランドスケープ内のどの地点へ向かうのか、(3)現在地から目的地点へ、どのように移動するのか。

(1)および(2)に答えるためには、問うべき問題の価値について知る必要がある。直観的には、提示されたクライアントのニーズをより良く満たし得る問うべき問題であればあるほど、その価値は高いと考えられる。しかし、サービスドミナントロジックの発想にしたがうと、クライアントが知覚する価値は文脈価値であって、その内容や程度はクライアントによって様々である上、時間の経過とともに徐々に現れる性格のものである。したがって、問うべき問題の価値を一意的に評価することはできない。むしろ考えるべきは、現時点で特定している問うべき問題が、高い文脈価値がもたらされやすい状況下に置かれているかどうか、ということである。すなわち、共同問題設定チームが現在立っている場所が、ランドスケープの中で高い山頂がより多く集まる地域であるかどうか、ということになる。

共同問題設定チームがランドスケープ上を移動する上では、ニーズの定義状態によって適切な移動の仕方がある。ただし、スティッキングポイントやローカルピークに到着してしまわないよう注意する必要がある。そのためには、ディレクショナルサーチとヒューリスティックサーチをそれぞれ確実なものにする必要がある。いずれのサーチ方法においても、ランドスケープ内の地図(高価値の問うべき問題を知る手がかり)を両者間で広範につくっておくことが、より良いコーディネーションとなるはずである。

しかし実際には、個々の人材は、ナレッジの獲得、蓄積、および応用において限界がある。それゆえ、より現実的な問いとしては、それぞれのサーチ方法を採用する場合に共同問題設定チームがランドスケープの状態をどの程度広く知っていればよいか、ということになる。現実的に考えると、KIBS にお

けるクライアントのニーズは、十分に定義された状態と不十分に定義された状態の間にあるものが多くを占めるであろう。そのようにいけば「どっちつかずに定義された」ニーズの場合、これを十分に満たす価値を含み得る問うべき問題を設定するためには、次のようなサーチ方法をとることができる。すなわち、まず共同問題設定チームは、暗黙的コーディネーションメカニズムや継続的コミュニケーションを確実にとることで、ランドスケープ内のどの地域に高価値の問うべき問題が含まれているかについて予測を立てる。その予測を指針として、ナレッジセットコンフィギュレーションを変化させ、ランドスケープ内の現在地から他地点へジャンプする。そうしてたどり着いた高価値の問うべき問題が含まれているであろう地域において、今度は一つ程度のナレッジセットを順次入れ替えることで、高価値の問うべき問題に近づくことができる。

(2) オフショアコールセンターにおける価値共創について

オフショアアウトソーシングの対象となるサービスは、2つの次元から分類される。すなわち、ナレッジの埋め込みの程度(ソリューションかトランザクションか)、および顧客コンタクトの程度(バックオフィスかフロントオフィスか)である。ナレッジの埋め込みとは、あるプロセスがルーティン化されないナレッジ要素をどの程度有するかということである。一方、顧客コンタクトとは、サービスデリバリーシステムにおける顧客の存在のことである。これは、サービスデリバリーシステム内部における顧客の物理的な存在のことではなく、ICT(information communication technology)を介した顧客の関与のことを指す。

先行研究によると、バックオフィスサービス(back office service: BOS)のオフショアリングの成否を決定づける要因の1つは、オンショアとオフショアの人材の間で「コモンナレッジ」「コモングラウンド」「トランザクティブメモリー」などを構築しているかどうかということである。一方、本研究では、フロントオフィスサービス(front office service: FOS)ととりわけコールサービスセンター(call service center: CSC)から提供されるサービスに焦点を絞った。そのようなサービスでは、顧客が直接的にオフショアエージェントと相互作用をする。しかし、BOSのオフショアリング研究における「コモンナレッジ」などのように、研究を展開していく上での思考の拠り所となる(思考の焦点が置かれる)鍵概念は提示されてこなかった。この鍵概念を発見することは、理論的發展はもちろんのこと、コールサービスセンターのオフショアリング(call service center offshoring: CSCO)に関する実践に対しても

重要な示唆を与えることとなる。

本研究で行った広範な文献レビューを通して、次のことが推測された。具体的には、顧客はCSCOに関して一般的なオンショアCSCエージェントと照らし合わせながら、今直面しているCSCエージェントの良し悪しを判断している傾向にあると考えられる。CSCOについては、ある顧客はある問い合わせにおいて、本人の意思とは無関係に、思いがけずオフショアCSCエージェントに直面させられることになる。さらには、CSCをオフショアリングしているという事実を、オフショアリング企業は隠そう(気づかれないようにしよう)と努力する。そのため顧客は、自身がCSCオフショアリングに参加していることに気づく場合もあれば、気づかない場合もある。顧客がこの気づきをいかにして形成していくかを考察することによって、CSCOのパフォーマンスを決定づけるキーファクターが見出されるはずである。

CSCは、複数人のエージェントが同じマネジャーに報告を入れながら並行して各自で仕事を進める性格の、いわばバーチャルグループワークの一種である。したがって、ある企業のCSCエージェントに対して、顧客一般がどのような理解をしているかについて、その企業が個々のCSCエージェントを精査することによって知ろうとするのは難しい。なぜなら、異なる顧客、異なるエージェント、異なるコミュニケーションの内容が独自に組み合わせられることによって、顧客とエージェントによる個々のインタラクションが特徴付けられるからである。そうした理由から、一般的な目線からのCSCエージェント像(それがオンショアエージェントのみ、オフショアエージェントのみ、オンショアとオフショアエージェントの混在のいずれによるものであろうと)を捉えるためには、顧客が参照基準とするCSCエージェント像を、プロトタイプ理論(prototype theory)にしたがって把握しようとするのが適切であろう。

プロトタイプ理論が示すには、個人は経験を通して、プロトタイプ、すなわち特定のカテゴリーの最も共通した(典型的な)メンバーを代表する認知的枠組みを構築する。この枠組みは、新しく入手した情報をグループ分けしたり、分類したりするのに用いられる。プロトタイプは、あるカテゴリーにおける(最も)重要な意味や性格を捉える代表例のことであり、いくつかの属性からなる。例えば、オンショアCSCエージェントに対するプロトタイプについて考えてみると、このプロトタイプに含まれる属性として、例えば「アクセントのない英語を話す」「迅速な顧客対応を行う」「顧客からの問い合わせ内容を理解する」「専門的知識をもっている」「(スク립トアンサーに頼らず)柔軟な顧客対応を行う」といったものが挙げられる。プロトタイプ理論が想定するには、個人は新しい事柄を、既存のプロトタイプと比較する。もし合

致の程度が大きければ、その事柄は、プロトタイプの中に位置付けられるものとして知覚される。反対に、もし合致の程度が小さければ、その事柄は、プロトタイプの中に位置付けられるものとして知覚されない。プロトタイプ理論に基づくと、顧客は、CSCをオフショアリングしている企業と相互作用するとき、オンショアCSCエージェントらしさをつくる属性それぞれについて、直面しているCSCエージェントがどの程度備えているかを判断しながら、オンショアCSCエージェントである(ない)かを区別する。

本研究ではこうした考察を進め、次のような示唆を得た。すなわち、CSCと相互作用をしている顧客は、電話等の向こうにいるCSCエージェントから受けるサービスに関して、自国のプロトタイプ的な(prototypical)なCSCエージェントから受けるサービスとどの程度類似しているかという点を考慮しつつ、極めて限定的なキューのみに頼りながら知覚(評価)している。オフショアリング企業とCSCサービスプロバイダーの立場からすると、オフショアリングが目指すのは、個々の顧客が直面するオフショアCSCエージェントを、オンショアCSCエージェントのプロトタイプに近づけることであると考えられる。つまりCSCOでは、オフショアリング企業とCSCサービスプロバイダーは、オフショアCSCエージェントの実態が、顧客の有するプロトタイプに合致するように調整を行う。具体的には、オフショアリング企業とCSCサービスプロバイダーの間でナレッジをやりとりすることを通して、オフショアCSCエージェントとオンショアCSCエージェントから形成されるCSCエージェントのプロトタイプが、オフショアリングをしていない状況におけるCSCエージェントのプロトタイプ(すなわちオンショアCSCエージェントのプロトタイプ)と合致する場合に、消費者による受容(consumers' acceptance)が得られる、という構図を描くことができた。

## 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計 2 件)

1. 伊藤龍史、コールサービスセンターのオフショアリングとプロトタイプ理論、新潟大学経済論集、第100号、69-88頁、2015年。(査読なし)

2. 伊藤龍史、ナレッジ集約型ビジネスサービスにおける問題設定のためのコーディネーション、新潟大学経済論集、第97号、45-62頁、2014年。(査読なし)

〔学会発表〕(計 1 件)

1. Ryoji Ito, Kenneth C. Gehrt, A conceptual framework for the dynamics of

call service center offshoring, ASBBS  
(American Society of Business and  
Behavioral Sciences) 22<sup>th</sup> Annual  
Conference: in Las Vegas, Nevada, 2015,  
Feb.21. (審査あり)

〔図書〕(計 件)

〔産業財産権〕  
出願状況(計 件)

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
出願年月日：  
国内外の別：

取得状況(計 件)

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
取得年月日：  
国内外の別：

〔その他〕  
ホームページ等

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

伊藤 龍史 (Ryoji Ito)  
新潟大学 人文社会・教育科学系 准教授

研究者番号：60445872

### (2) 研究分担者

( )

研究者番号：

### (3) 連携研究者

( )

研究者番号：